

# Добри практики при управление на изпълнението във фасилити мениджмънта. Ключови показатели на изпълнението (КПИ) при поддръжката.

Част II

Деян Кавръков FRICS, CIPS © 2015  
Публикувана в списание **Фасилитис**, брой 61, [www.facilities.bg](http://www.facilities.bg)

В първата част на нашата поредица (брой декември, 2014) ви представихме 17 примера на най-често използваните Ключови показатели на изпълнението (КПИ) във фасилити мениджмънта, както и конкурентните предимства на водещите компании от бранша в управлението на изпълнението. В тази статия, ще обсъдим прилагането на конкретни КПИ в оперативната дейност по поддръжката на активите. Те ще бъдат разгледани като съвременни добри практики в управлението на изпълнението, които са подчинени на единна стратегия насочена към постигането на **висококачествен** фасилити мениджмънт.

Преди да пристъпим към определянето, наблюдаването, отчитането и анализа на КПИ при поддръжката е необходимо да разработим ясна, систематична и добре осмислена стратегия. Защото,

## Мениджърите дават отговор на въпроса КАК, лидерите отговарят на въпроса ЗАЩО.

Резултатната стратегия чертае пътната карта за постигане на успех, дефинира какво означава успешно завършена професионална задача и формулира ползите от избраната посока на развитие. Добрите практики ни предоставят един от водещите методи в съвременното управление на изпълнението – Балансираната карта за оценка и проследяване на резултатите (Balanced Scorecard, BSC). Разработена от Каплан и Нортън, BSC е управленска система от показатели и измерители, която осигурява **връзка и съответствие** между корпоративната стратегия и бизнес дейностите. Тя наблюдава изпълнението на ключовите цели и подобрява вътрешната и външна комуникация относно изпълнението. Какво представлява BSC при фасилити мениджмънта с високо качество (Инфографика №1):



Инфографика №1

Всъщност, отговорите на тези 4 основни въпроса от Балансираната карта за оценка, дефинират стратегическите цели, планираните резултати и очакваните ползи от изпълнението. Ето какви са ползите от прилагането на стратегия за висококачествени услуги във фасилити мениджмънта:

### Очаквани ползи от висококачествен фасилити мениджмънт

- Повишаване на стойността на активите;
- Увеличаване на възвръщаемостта (ROI);
- Намаляване на общите разходи на притежаване (ОРП);
- Удължаване на жизнения цикъл на активите.

#### Клиенти и потребители

Как крайните потребители гледат на нас?

- Подобрена оперативна ефективност и ефикасност;
- Оптимизирани ФМ процеси;
- Система за контрол, която непрекъснато следи за високото качество на изпълнението.

#### Обучение и израстване

Как ФМ екипът може да продължи да се развива и да създава стойност?

- Повишаване на удовлетвореността у потребителя;
- Клиентите подкрепят нови бизнес инициативи;
- Създаване на доверие в нивото на ФМ услугите;
- Издига и укрепва репутацията на ФМ екипа.

#### Процеси и услуги

Какво трябва да подобрим в изпълнението?

- Изгражда увереност и гордост от принадлежността към ФМ екипа;
- Системно се задържат и привличат ценните кадри;
- Отдаденост към непрекъснато подобряване на услугите;
- Обучението и професионалното развитие са ценности на членовете на ФМ екипа.

След като стратегическите задачи са идентифицирани, следва да се изгради връзката с планираните резултати, тъй като, както казва Чърчил „колкото и забележителна да е стратегията, добре е от време на време да поглеждаш резултатите.“

Всяка една област на тази стратегическа карта трябва да бъде преведена на езика на служителите, чрез разработването на конкретни показатели, които измерват изпълнението. За целите на нашата дискусия, ще се концентрираме върху оптимизирането на един от най-критичните ФМ процеси – поддръжката.

### Оптимизиране на поддръжката във фасилити мениджмънта

Фасилити мениджъра трябва да разполага с правилните инструменти за да подобри дадена функция. Разработването на показатели на качеството и успеха, често е болезнен процес, тъй като не всичко, което може да бъде измерено, заслужава да се контролира и следи. Това е отговорността на фасилити мениджмънта: да разработи Ключови показатели на изпълнението, които са ясни и конкретни; позволяват периодична проверка и актуализация; значими са за потребителя и оказват влияние в най-голяма степен на качеството на услугите.

Следващата таблица систематизира КПИ при поддръжката на активите във фасилити мениджмънта.

#### КПИ при поддръжка на активите

Описание	КПИ	Описание	КПИ
Изпълнение на графика на Планираната поддръжка	> 95%	Тренинг на персонал по поддръжката, # часове, годишно	> 40 часа
Превантивна поддръжка (ПП) / Корективна поддръжка (КП)	70 / 30	Разходи за поддръжка/Разходи за подмяна (на актива)	3 – 4 %
Престой поради непланирана поддръжка	< 2%	Процент на рекламации	< 5%
Непланирани извънредни работни часове	< 10%	Присъствие на супервайзър на обекта – времетраене	> 65%
Време за реакция по спешност, # минути	< 15 мин.	Процент на работни заявки, които са изпълнени в рамките на планирания бюджет	> 90%

Трябва да уточним че посочените 10 броя КПИ представляват само малка част от добрите практики при **поддръжката от висок клас**. Предизвикателството при КПИ е да бъдат селектирани и сведени до управляем брой, който се разбира и приема от всички служители по поддръжката.

Разбира се, посочените в таблицата целеви показатели могат и трябва да бъдат адаптирани съгласно избраните корпоративните цели и стратегия. Например:

**Пример 1:** Фасилити мениджмънт структури, която се стремят към високо качество, трябва да се концентрират върху превантивната, планирана поддръжка (ПП) спрямо корективната поддръжка (КП) или тази по спешност. Ето защо в таблицата, КПИ поставя целта - съотношение от поне 70% ПП към 30% КП. При поддръжката на 5 звездни хотели, клубове и голф комплекси, жилищни комплекси с контролиран достъп, както и при истинските офис сгради от клас „А“,

желателно е планираната поддръжка да надхвърля 70 процента. Трябва да отчитаме, че преобладаващото съотношение между ПП и КП (за тези, които го следят и контролират) във фасилити мениджмънта понастоящем е 60/40.

**Пример 2:** Желателно е, отношението между годишните разходи за поддръжка на даден дълготраен актив и разходите за подмяна с нов актив да възлиза на 3% - 4% процента. Този показател дава информация: а) колко добри са оперативните практики по поддръжка; б) колко агресивна е средата, в която функционира актива и в) колко рационално е било инвестиционното решение за придобиването на дадения актив. Всеки резултат под 3% е отличен и означава, че мениджъра по поддръжката е един от лидерите в тази сфера в международен аспект. На другия полюс е резултат от 20%, което означава, че всяка година се разходва толкова много за поддръжка, че бихте могли да закупите изцяло нов актив на всеки 5 години.

При определянето и подбора на КПИ, от изключително значение е да се прави разлика между процеса на изпълнение, вложения ресурс, изходящия продукт/услуга и планирания резултат. Например, повишаване на професионалните квалификации на екипа по поддръжката (Инфографика №2).

Критерии за подбор на КПИ		Техника за подбор на КПИ															
<p><b>Релевантни</b> Отразява корпоративната стратегия; Значим за определена сфера от услуги.</p> <p><b>Ясно определение</b> КПИ трябва да са ясно и разбираемо дефинирани.</p> <p><b>Балансирани</b> Качество / Количество Ефективност / Ефикасност Обективност / Субективност</p>		<p>Задача: Чрез обучение, непрекъснато подобряване на уменията в поддръжката на активите</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Вложен ресурс</th> <th>Процес</th> <th>Изм. продукт</th> <th>Резултат</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>€ Бюджет за обучение</td> <td># на тренинг часове на служител</td> <td>% на обучени служители</td> <td>% на оплаквания</td> </tr> <tr> <td># Персонал подпомагащ обучението</td> <td># на организирани тренинг курсове</td> <td>% на удовлетвореност на участниците в обучението</td> <td># ниво на уменията</td> </tr> </tbody> </table>				Вложен ресурс	Процес	Изм. продукт	Резултат	€ Бюджет за обучение	# на тренинг часове на служител	% на обучени служители	% на оплаквания	# Персонал подпомагащ обучението	# на организирани тренинг курсове	% на удовлетвореност на участниците в обучението	# ниво на уменията
Вложен ресурс	Процес	Изм. продукт	Резултат														
€ Бюджет за обучение	# на тренинг часове на служител	% на обучени служители	% на оплаквания														
# Персонал подпомагащ обучението	# на организирани тренинг курсове	% на удовлетвореност на участниците в обучението	# ниво на уменията														
<p>Дефиниция</p> <p>Измерва процента нетна етажна площ заета от ползватели/наематели от общия размер на нетната етажна площ.</p> <p>Метод на изчисление</p> <p>A = # кв. метри нетна етажна площ заета от ползватели/наематели      B = # кв. метри нетна етажна площ</p> <p><b>Формула</b> <math>(A/B)*100</math>      <b>Вид на КПИ</b> Ниво</p> <p>Тенденцията е отрицателна, когато: &lt; 85% ; 95% &gt;      Целеви резултат: 90% до 95%</p>		<p><b>Документиране на КПИ</b></p> <p>Наименование: % на заетост</p>															

### Инфографика №2

При обучение на служителите по поддръжката, трябва да измерим:

- Процеса на обучение и неговите количествени характеристики: # (брой) на тренинг часове на служител; # на организирани тренинг курсове; # персонала подпомагащ обучението.
- Финансовите разходи за обучението: показател на ефикасността на обучението - € / 1 обучен служител.

- c. Изходящият продукт на обучението: % на обучени служители; % на удовлетвореност на участниците в обучението.
- d. Планирания резултат: показатели на ефективността на обучението - % на оплаквания от клиенти/потребители; сертифицирано # ниво на уменията.

Не трябва да се подменя очаквания резултат от професионалното обучение, а именно, намаляване на оплакванията с високия процент обучени служители. Високия процент обучени служители дава отговор на въпроса „Как?“, или колко добре се справяте с управлението на процеса, наречен програма за обучение, докато намаляването на броя на оплакванията дава отговор на въпроса „Защо?“, или дали чрез обучението сте допринесли за крайния резултат: доволни клиенти и висока стойност на активите.

*[Деян Кавръков](#) FRICS, CIPS е Партньор в TCM и притежава 20 годишен опит в асет, фасилити и пропърти мениджмънта. Той е член на [УС на Българската фасилити мениджмънт асоциация](#) и [Сертифициран преподавател по фасилити мениджмънт](#).*